

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN *BRANCH MANAGER* DI PERBANKAN SYARIAH**  
(Studi Pada Mahasiswa Bank BNI Syariah Tanjung Karang )

**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam



Pembimbing I : Hanif, S.E., M.M.

Pembimbing II : Fatih Fuadi, M.S.I

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**RADEN INTAN LAMPUNG**  
**1440 H/2019 M**

## ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Budaya organisasi sangat penting bagi jalannya operasional perusahaan untuk mewujudkan norma, iklim, keyakinan terhadap karyawan yang terlibat didalamnya. Kesuksesan organisasi tergantung pada gaya kepemimpinan Branch Manager dalam menciptakan wujud nilai-nilai dari budaya organisasi yang telah ditetapkan. Pada Bank Syariah terdapat 4 nilai budaya (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan dan perbaikan tiada henti) dan 6 perilaku (meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus dan ikhlas, disiplin, konsisten, bertanggung jawab, dapat memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, senantiasa melakukan penyempurnaan) yang harus dilaksanakan oleh setiap Branch Manager dalam melaksanakan gaya kepemimpinan. Dengan adanya budaya organisasi akan mempunyai dampak terhadap gaya kepemimpinan Branch Manager dalam mewujudkan keberhasilan dalam mengelola dan membentuk sumber daya manusia yang produktif sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi. Rumusan masalah dalam penelitian ini : “Bagaimana budaya organisasi berdampak pada gaya kepemimpinan Branch Manager di Perbankan Syariah BNI Syariah Tanjung Karang?” dan “Bagaimana penerapan nilai-nilai Islam yang terdapat dalam budaya organisasi pada BNI Syaria’ah Tanjung Karang?”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan lembaga perbankan BNI Syariah dan untuk mengetahui apa saja yang melatar belakangi penerapan budaya organisasi terhadap bank syariah.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian mengambil sampel sebanyak 40 karyawan di BNI Syariah. Dengan jenis dan sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Analisa data yang penulis gunakan yaitu analisis kualitatif bersifat induktif yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Metode dalam melakukan dan di lakukan secara random terhadap pegawai BNI syariah dengan cara melakukan wawancara yang berkaitan dengan budaya organisasi dan penerapannya yang mempunyai dampak gaya kepemimpinan Branch Manager dalam memimpin usaha dan sumber daya manusia.

Kesimpulan dari penelitian yaitu dalam penerapan budaya organisasi yang terdapat di BNI Syariah mempunyai dampak terhadap gaya kepemimpinan Branch Manager dalam memimpin usaha dan pegawainya sehingga dapat terbentuk sumber daya manusia yang berakhlak dan mempunyai kinerja yang bagus dan dapat tkesimbangan manusia dan Allah (*Hablum Minallah Wa hablum Minannas*). Hal ini terlihat dari berbagai prestasi BNI Syariah terdapat peningkatan usaha dan berbagai kegiatan keagamaan ibadah dilakukan.

**Kata Kunci :** Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

*Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame, Kota Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289*

---

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fadilatunnisa  
NPM : 1551020153  
Jurusan/Prodi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Analisis Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan Branch Manager Di Perbankan Syariah (Studi Pada Bank BNI Syariah Tanjung Karang)**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 26 November 2019

Penulis,

Fadilatunnisa  
NPM. 1551020153





KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat: JL. H. Endro Suratmin, Sukarame Bandar Lampung, Telp. ☎ (0721) 703289

PERSETUJUAN

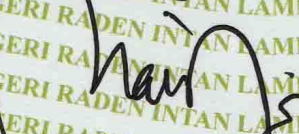
Judul Skripsi : **ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP GAYA  
KEPEMIMPINAN BRANCH MANAGER DI PERBANKAN  
SYARIAH (Studi Pada BNI Syariah Tanjung Karang)**

Nama : **Fadilatunnisa**  
NPM : **1551020153**  
Jurusan : **Perbankan Syariah**  
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Islam**

MENYETUJUI

Untuk di munaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasyahkan  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

  
**Hanif, S.E., M.M.**  
NIP. 1974082320000031001

Pembimbing II

  
**Fatih Fuadi, M.S.I.**  
NIP. 198512192015031006

Mengetahui  
Ketua Jurusan Perbankan Syariah

  
**Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy.**  
NIP. 198208082011012009





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : JL. H. Endro Suratmih, Sukarame Bandar Lampung, Telp. ☎ (0721) 703289

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan berjudul **"ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN BRANCH MANAGER DI PERBANKAN SYARIAH (Studi Pada BNI Syariah Tanjung Karang)"**. Disusun oleh **Fadilatunnisa**, NPM. 1551020153, Jurusan Perbankan Syariah, telah diujikan dalam sidang munaqosah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada hari/tanggal: **Selasa, 31 Desember 2019**

**TIM PENGUJI**

**Ketua Sidang : Dr.R.Masykur, M.Pd.**

**Sekretaris : Gustika Nurmalia, M.EK.**

**Penguji I : Budimansyah, S.Th., M.Kom.I**

**Penguji II : Fatih Fuadi, M.S.I.**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



**Dr. Husnul Ghifur, M.S.I**

NPM. 198008012003121001



## MOTTO

...فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ

رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya : “Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (5). Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan (6). Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain (7). Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap (8).” (Q.S Al-Insyirah : 5-8)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Al-Qur'an Terjemah, Kementerian Agama, Cipta 2009

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan dan dedikasikan sebagai bentuk rasa syukur dan terimakasih kepada :

1. Yang kucintai dan sangat ku harapkan restu ibunda alm.Fatmawati dan ayahanda Sayuti Salim yang selalu mendoakan dan menantikan keberhasilanku
2. Kakak dan Ponakan Fathurrahman S.Sos, Dwi Zulhaniva S.Pd, Alm Muzaiyana S.Pdi, Nurul khodijah, Pradipta Abadi, M.Farhan Zulfa, Adiasta Rhman Pradipta, Adiasta Rahim Pradipta dan Jihan Syahira Zulfa



## RIWAYAT HIDUP

Penulis mempunyai nama lengkap fadilatunnisa, putri ke 4 dari 4 bersaudara pasangan Bapak Sayuti Salim dan Ibu Alm.Fatmawati yang dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 13 November 1996. Penulis mempunyai kakak Fathurrahman, Alm Muzaiyana, Nurul Khodijah

Riwayat pendidikan penulis adalah:

1. Tahun 2003-2009 penulis bersekolah di MIN Sukarame, Bandar Lampung.
2. Tahun 2009-2012 penulis melanjutkan pendidikan di Pon-Pes moderen Al-Hasyimiyah Ciwandan, Banten.
3. Tahun 2012-2015 penulis melanjutkan pendidikan di MAN 1 Bandar Lampung.
4. Tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan Strata 1 di UIN Raden Intan Lampung dengan program studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Bandar Lampung, 30 September 2019

Penulis,

Fadilatunnisa



## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang tidak terhingga kepada Dzat Yang Maha Esa, Penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan segala karunia dan nikmat-Nya, kesehatan jasmani dan rohani, serta kekuatan lahir dan batin. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan Branch Manager Di Perbankan Syariah (Studi Pada Bank BNI Syariah Tanjung Karang)”. Sebagai akhir untuk mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Shalawat teriring salam tak lupa penulis hanturkan kepada suri tauladan umat Islam, baginda Nabi Muhammad SAW beserta para keluarganya, sahabat dan para pengikutnya yang telah memberikan tuntunan menuju jalan yang terang (dengan akhlak yang mulia).

Dalam penyusunan Skripsi ini penulis menyadari bahwa tidak dapat terselesaikan tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.S.I selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Erike Anggraini, M.E.Sy, selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah.
3. Bapak Hanif, S.E., M.M., selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang berarti selama penulisan skripsi ini.

4. Bapak Fatih Fuadi, M.S.I, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, usulan perbaikan sehingga Skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Bapak Ibu dosen Fakultas dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung yang dengan penuh pengabdian telah memberikan ilmu pengetahuan pada penulis selama di bangku kuliah.
6. Teman-teman angkatan 2015 program studi Perbankan Syariah khususnya kelas E.
7. Teman-teman seperbimbingan Pak Hanif dan Pak Fatih Fuadi, semangat teman-teman semuanya.
8. Kepada seluruh staff dan pegawai BNI Syariah yang telah membantu mendapatkan informasi, dan lain-lain.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, namun telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal itu tidak lain disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan waktu. Untuk itu kiranya pembaca dapat memberikan masukan dan saran-saran guna melengkapi tulisan ini.

Akhirnya atas jasa dan bantuan semua pihak, berupa pemikiran dan lain sebagainya. Penulis hanya bisa membalas doa. Semoga Allah SWT membalas dengan imbalan pahala yang berlipat ganda, dan mudah-mudahan skripsi ini dapat



bermanfaat dan berkah bagi penulis dan semua pihak. Aamiin Ya  
Rabbal'alamiin..

Bandar Lampung, 26 November 2019  
Penulis,

Fadilatunnisa  
NPM. 1551020153



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	2
C. Latar Belakang Masalah.....	3
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Manfaat penelitian.....	9
G. Tinjauan Pustaka .....	10
H. Metodologi Penelitian .....	13
1. Jenis dan Sifat Penelitian .....	13
2. Lokasi Penelitian .....	14
3. Informan Penelitian .....	14
4. Populasi dan Sampel .....	15
5. Proposive Sampling .....	16
6. Jenis dan sumber data .....	17
7. Desain dan Pendekatan Penelitian .....	18
8. Metode Pengumpulan Data .....	19
9. Analisis Data .....	20

### **BAB II LANDASAN TEORI**

A. Budaya Organisasi .....	21
1. Pengertian Budaya Organisasi Secara Umum.....	21
2. Konsep Budaya Organisasi .....	22
3. Fungsi Budaya Organisasi.....	23
4. Artefak Budaya Organisasi .....	24
B. Kepemimpinan .....	25
1. Pengertian Kepemimpinan .....	25
2. Teori Kepemimpinan .....	28
3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan .....	32
C. Branch Manager .....	36
D. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Islam .....	37



1. Pengertian Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Islam .....	37
2. Dasar Hukum dan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Dalam Islam .....	45
3. Dasar Hukum dan Nilai-Nilai Gaya Kepemimpinan Dalam Islam.....	52

### **BAB III PENYAJIAN DATA LAPANGAN**

A. Gambaran Umum BNI Syariah.....	55
1. Sejarah Berdirinya BNI Syariah.....	56
2. Visi dan Misi BNI Syariah.....	58
3. Struktur Organisasi BNI Syariah .....	59
4. Branch Manager .....	
5. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Yang di Terapkan BNI Syariah Tanjung Karang.....	59

### **BAB IV ANALISIS DATA**

A. Budaya Organisasi Berdampak Pada Gaya Kepemimpinan Branch Manager di Perbankan Syariah BNI Syariah Tanjung Karang .....	68
B. Penerapan Nilai-Nilai Islam Budaya Organisasi pada Branch Manager di BNI Syari'ah Tanjung Karang .....	71

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	75
B. Saran.....	76

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Pada kerangka awal guna untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan memudahkan dalam memahami skripsi ini maka perlu adanya ulasan terhadap penegasan arti dan maksud dari beberapa istilah yang terkait dengan judul skripsi ini. Berdasarkan penegasan tersebut diharapkan tidak akan terjadi kesalah pahaman terhadap pemaknaan judul dari beberapa istilah yang digunakan. Skripsi ini berjudul **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN *BRANCH MANAGER* DI PERBANKAN SYARIAH (STUDI PADA BANK BNI SYARIAH TANJUNG KARANG)** Untuk menghindari kesalah pahaman dalam memahami maksud dan tujuan serta ruang lingkup maka perlu adanya penegasan judul sebagai berikut:

1. Analisis adalah penguraian salah satu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antara bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.<sup>1</sup>
2. Budaya adalah dari bahasa sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Bentuk lain dari kata budaya adalah kultur yang berasal dari bahasa inggris yaitu culture.<sup>2</sup>
3. Organisasi adalah kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian ora ng (dalam) perkumpulan untuk mencapai tujuan tertentu atau kelompok untuk

---

<sup>1</sup> Nurul Oktina, *Kamus Ekonomi* (Surakarta: PT. Aksarra Sinergi Media, 2012), hlm.12

<sup>2</sup> Ibid, hlm. 15



kerjasama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.

4. Gaya adalah dorongan atau teriakan yang akan menggerakkan benda bebas tak terikat besaran yang mempunyai besar dan arah tertentu suatu interaksi yang bekerja sendiri menyebabkan perubahan keadaan gerak benda.
5. Kepemimpinan adalah mengangkat visi seseorang untuk pandangan yang lebih tinggi, meningkatkan kinerja seseorang untuk standar lebih tinggi, membangun kepribadian luar keterbatasan luar.<sup>3</sup>
6. Branch Manager adalah seorang pemimpin di cabang, kesuksesan suatu cabang sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, kecakapan dan suatu keterampilan yang dimiliki suatu Branch Manager, dengan demikian Branch Manager harus memiliki syarat dan keterampilan sehingga cabang yang dipimpin bisa mencapai kesuksesan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa istilah diatas bahwa yang dimaksud dengan judul skripsi ini adalah pengaruh salah satu pokok yang berkaitan dengan budi dan akal manusia yang terdiri atas bagian-bagian orang (dalam) perkumpulan untuk mencapai tujuan tertentu dengan dipimpin oleh seorang branch manager untuk dapat memimpin cabang demi mencapai kesuksesan diperlukan pemimpin yang pengetahuan luas, kecakapan dan keterampilan sehingga cabang yang dipimpin menjadi bank sehat dan mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri baik jangka pendek maupun jangka panjang.

---

<sup>3</sup> Ibid, hlm. 56

## B. Alasan Memilih Judul

Adapun alasan penulis memilih judul penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Alasan Objektif

Budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan suatu hal yang tidak bisa lepas dari suatu pembentukan manajemen yang lebih baik, budaya akan mempengaruhi proses terjadinya gaya kepemimpinan yang baik dan benar, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu organisasi akan menjadi lebih efektif dan efisien dalam pengembangan target yang sudah ditentukan. Salah satu contoh yang sedang berkembang di lingkungan masyarakat yakni di bidang Perbankan Syariah.

Salah satu pengukuran gaya kepemimpinan bisa dilalui dengan cara pendekatan budaya organisasi yang sudah berjalan, hal tersebut tidak lepas pentingnya budaya dalam rangka membangun integritas karyawan perbankan syariah. Galian ini tentu tidak lepas dari upaya yang menjadi tujuan peneliti guna mengetahui gaya kepemimpinan di antara BNI Syariah Tanjung Karang

### 2. Alasan Subjektif

a. Pokok bahasan skripsi ini sesuai berdasarkan jurusan yaitu Perbankan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, yang merupakan salah satu kajian keilmuan yang berkaitan dengan Budaya perbankan syariah dan gaya kepemimpinannya.

- b. Penulis optimis bahwa penelitian ini dapat diselesaikan. Hal ini didukung dengan tersedianya data-data yang dibutuhkan dan ketersediaan serta keterbukaan BNI Syariah Tanjung Karang untuk dijadikan tempat penelitian.

### C. Latar Belakang Masalah

Suatu budaya organisasi yang kuat akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan luas tentang suatu persoalan yang diselakan. Budaya memiliki pengaruh yang berarti pada sifat dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya yang kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif. Dalam era globalisasi yang sangat erat dengan perubahan, perubahan yang sangat cepat dan sangat sulit diprediksikan namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan.<sup>4</sup>

Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang didesain cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada justru menjadi kontra produktif bagi organisasi dalam perjalanannya ke depan. Budaya organisasi juga dapat dipakai sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau pengembangan organisasi yang dipimpinnya

---

<sup>4</sup>Muhammad Husni, *Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam*, *Jurnal Ekonomi Islam*, No. 2 Vol. IV (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta), 2017



Kepercayaan yang dianut bersama yang di ilhami suatu keyakinan dan kebiasaan dalam berinteraksi dengan orang-orang dalam suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi antara lain memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi juga berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, pembentuk peningkatan kinerja karyawan.<sup>5</sup>

Situasi ini memang perlu adanya telaah yang mendalam, oleh sebab itu peneliti memiliki keyakinan bahwa budaya organisasi memang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk itu telaah tersebut diarahkan pada pengaruh budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan melalui analisis hasil dari wawancara Brands Manajger. Peneliti juga terfokus pada sektor perbankan Syariah yakni BNI Syariah Tanjung Karang.

Setiap lembaga atau organisasi tentu sudah seharusnya memberikan suatu dampak yang baik terhadap setiap aspek kehidupan yang ada diruanglingkup lembaga tersebut, dalam kasus ini dapat dicontohkan Lembaga Perbankan Syariah. Terlebih terkait dengan bagaimana hukum Islam dan hukum pasti di Indonesia yang mengatur tentang bagaimana mengelola

---

<sup>5</sup>John P. Kotter dan James L. Heskett, *Corporete Culture And Peformance*, (Person Education Asia PT. Prenhallindo Jakarta, 1998), Hlm. 7

lembaga atau suatu organisasi banyak teori yang perlu diaplikasikan dengan baik dan benar, baik itu pemilik, pengelola, dan masyarakat yang ikut campur dalam aktifitas lembaga tersebut.

Perbankan syari'ah saat ini telah memiliki payung hukum yang kuat dengan hadirnya undang-undang nomor 21 tahun 2008 tentang perbankan syari'ah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap eksistensi dari perbankan syari'ah yang semakin diminati oleh banyak kalangan. Bank syari'ah terus berkembang dan terus membuka layanan kantor di berbagai daerah. Maka dari itu perkembangan bank syariah harus diimbangi dengan sumber daya yang mencukupi dan berkualitas.

Pengelolaan Lembaga perbankan syariah di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami dinamika perkembangan yang sangat menarik untuk dikaji lebih dalam lagi. Hal tersebut ditandai dengan pertumbuhan lembaga perbankan syariah di Indonesia, baik itu dinaungi pemerintah atau swasta yang biasanya di kelola oleh yayasan, terlebih dalam penelitian ini akan membawa kepada kita bagaimana penerapan budaya organisasi yang ada di lembaga perbankan. Penerapan budaya organisasi sangat dibutuhkan guna untuk memberikan efisiensi dan dijalkannya konsep syariah yang sudah diatur dalam hukum syar'i.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja.

Organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan.

Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga pengaturan berkaitan dengan penggalan dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Apabila lebih luas berbicara mengenai perbankan syariah tentu tidak bisa lepas dari perilaku sumber daya manusia yang kaitannya dengan budaya organisasi unggul tentu wajib untuk diaplikasikan secara maksimal. Bagi pekerja perlu diketahui bahwa bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama dengan artinya mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang diberikan kepada manusia.

Sehebat apapun visi dan misi yang dibuat oleh organisasi, tidak akan memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung dengan budaya dan nilai-nilai organisasi, karena budaya organisasi pada dasarnya adalah ruhnya organisasi. Kesuksesan organisasi juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang baik dan handal serta mampu mengoptimalkan yang telah terkandung dalam (QS. At-Taubah : 105) yang berbunyi :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾



*Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Maha Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*  
(QS. At-Taubah :105)<sup>6</sup>

Budaya organisasi sering dipahami sebagai seperangkat keyakinan atau nilai yang ada pada organisasi, implementasi budaya organisasi yang kuat juga diyakini dapat memunculkan ciri dan identitas suatu organisasi. Melalui budaya ini pula para konsumen publik dapat mengenal organisasi selanjutnya memposisikan organisasi dalam benak mereka. Karena budaya organisasi berisikan seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang dinut dan dipraktikkan oleh semua orang dalam organisasi, maka peranan institusi atau lembaga keagamaan sebagai institut yang diyakini sebagai salah satu lembaga yang menjadi sumber nilai.<sup>7</sup>

Islam sebagai agama tentu mempunyai standar nilai dan norma sebagai acuan pemeluknya. Nilai-nilai yang berasal dari doktrin-doktrin suci agama itu tentu dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam berorganisasi namun nilai-nilai dalam Islam apa saja yang dapat digunakan dalam membangun organisasi dan bagaimana cara mengimplementasikan nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai tersebut selain bersumber dari kitab suci (Al-Qur'an) juga diambil dari pelajaran yang dapat diambil dari sejarah Nabi beserta

---

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, Al-Jum'atun Ali, (Al-Qur'an dan Terjemahannya), (Bandung: CV Penerbit Art) hlm. 187

<sup>7</sup> Rhenald Khasali, *Corporate Culture Dalam Teori Dan Praktek*, (Jakarta, Press, 2011), hlm. 16

sahabat. disamping untuk memperkaya khasanah keilmuan dan perspektif dalam bidang organisasi, untuk menunjukan bukti bahwa agama islam merupakan agama ajaran dan mafaat dalam segala bidang kehidupan pemeluknya.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan permasalahan yang akan dipecahkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi berdampak pada gaya kepemimpinan Branch Manager di Perbankan Syariah BNI Syariah Tanjung Karang?
2. Bagaimana penerapan nilai-nilai Islam yang terdapat dalam budaya organisasi pada di BNI Syari'ah Tanjung Karang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui dampak budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan branch manager.
2. Untuk mengetahui branch manager dan budaya organisasi di BNI Syariah.

#### **F. Manfaat penelitian**

Hal penting dari sebuah penelitian adalah kemanfaatan yang dapat di rasakan setelah terungkapnya hasil penelitian. adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan bisa memberikan masukan dan menambah kajian teoritis mengenai budaya organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kinerja lembaga perbankan Syariah.

## 2. Manfaat Praktis

### a) Bagi Bank

Penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan bagi para pengelola ataupun pelaku disektor perbankan Syariah, guna memberikan inovasi diranah budaya organisasi terlebih para direktur, direksi dan pimpinan yang lain.

### b) Bagi penulis

Tulisan ini memberikan manfaat bagi penulis berupa pemahaman yang lebih mendalam lagi mengenai budaya organisasi khususnya dalam meningkatkan kinerja lembaga perbankan syariah serta salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Perbankan Syariah.

### c) Bagi Akademik

Menambah khasanah pengetahuan dalam budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja lembaga perbankan syariah studi pada BNI Syariah serta sebagai masukan pada penelitian dengan topik yang sama yang akan datang.

## G. Tinjauan Pustaka

Adapun hasil peneliti terdahulu yang menjadi landasan pada penelitian ini adalah:



1. Hasil penelitian yang dilakukan Rodiatul kusuma wardana yang berjudul “pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” metode penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif adapun teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis statistik inferensial, regresi linier berganda. Hasil dari uji juga mendapatkan kesimpulan bahwa variabel Asas Integritas (X2) merupakan variabel yang paling berpengaruh (dominan) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini. Pernyataan dominan ini dibandingkan dengan variabel Asas Keakraban (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hal ini dikarenakan memiliki nilai terhitung dan koefisien beta paling besar, yakni 3,235 dan 0,347 pada variabel X2. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima karena dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel Asas Keakraban dan Asas Integritas menunjukkan adanya pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 64,5%. Sedangkan sisanya sebesar 35,5%, variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.<sup>8</sup>

2. Hasil penelitian yang dilakukan Muhammad muris yang berjudul “pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah kantor cabang Yogyakarta” metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif responden dan analisis statistik deskriptif variabel. Berdasarkan hasil pengujian atau uji t diperoleh nilai T hitung sebesar  $-0,698 < t$  table

---

<sup>8</sup>Rodiathul Kusuma Wardani dkk, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya), No. 4 vol. IV *Jurnal Ekonomi*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang 2014

2,008 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara persial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Syariah Kantor Cabang Yogyakarta, pengujian uji F disimpulkan nilai hitung sebesar  $0,487 < t \text{ table } 2,008$  sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta.<sup>9</sup>

3. Hasil penelitian yang dilakukan Dian Indah Cahyani yang berjudul “Kinerja lembaga keuangan Bank Syariah Di Indonesia” metode penelitian ini menggunakan metode literasi dengan melihat data-data yang mendukung permasalahan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga keuangan bank syariah selama 14 tahun lamanya,terhitung sejak tahun 1998 sampai tahun 2012, tingkat perkembangan bank syariah di Indonesia sangat luar biasa meningkat dengan sangat pesat, dengan rata-rata pertumbuhan yaitu berkisar 45% - 78% per tahun, tetapi sebaliknya pada tahun 2013 sampai pertengahan tahun 2015 hasil yang didapatkan tidak sesuai yang diharapkan dan dicita-citakan,dimana pangsa pasar bank syariah hanya 4,85% disbanding bank konvensional yang menjapai 95,15 %.<sup>10</sup>
4. Hasil yang dilakukan Farchreza dkk yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kinerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh

---

<sup>9</sup>Muhammad Muris, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang, Jurusan Manajemen Dakwah *Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi* Universitas Islam Negeri Yogyakarta, 2018

<sup>10</sup>Dian Indah Cahyani, Kinerja Lembaga Keuangan Bank Syariah di Indonesia, Kinerja Lembaga Keuangan bank Syariah di Indonesia ISSN : 1412-6029, *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, VOL 15, NO. 02, JANUARI 2015

”pengambilan sampel menggunakan metode “*proportionate stratified random* analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel, dan juga digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kinerja bank aceh saat ini lebih baik terdapat pengaruh yang signifikan yang positif baik secara parsial maupun secara simultan motivasi kinerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh.<sup>11</sup>

5. Hasil yang dilakukan Cristian Tri Setyorini dkk yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Keterlibatan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), Penelitian mengambil sampel dengan metode *judgment sampling*, yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap karyawan BMT.<sup>12</sup>

## H. Metodologi Penelitian

### 1. Jenis dan Sifat Penelitian

---

<sup>11</sup>Fachreza dkk, Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh, *Jurnal Magister Manajemen* ISSN 2302-0199 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah pp. 115-122, Volume 2, No. 1, Januari 2018

<sup>12</sup>Cristina Tri Setyorini, Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil, (BMT) Vol. IV No. 4 (2015)



Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Metode kualitatif yakni penelitian yang mengambil data dari lapangan (penelitian kancanah/*field reseach*) yaitu penelitian yang mengambil data dari lapangan yang dilakukan didalam budaya organisasi yang sebenarnya untuk menemukan realitas apa yang terjadi mengenai masalah tersebut.<sup>13</sup>

Dalam hal ini, penelitian dalam budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja lembaga perbankan syariah pada BNI Syariah Tanjung Karang. Menurut sifatnya penelitian ini bersifat deskriptif analitis. Penelitian deskriptif analitis adalah penelitian yang memaparkan data yang didapat di lapangan dan selanjutnya dilakukan analisa dengan menggunakan pendekatan landasan teori yang ada sebagai pijakan dalam menganalisis.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian yang dipilih adalah BNI Syariah Tanjung Karang yang beralamatkan Jl. Jendral Sudirman No. 62, kelurahan Enggal Kecamatan Tanjung Kearang Pusat, Enggal Kota Bandar Lampung. Kode post 35118

## **3. Informan Penelitian**

Informasi penelitian utama yang dilakukan adalah pihak Branch Manager atau pegawai BNI Syari'ah yang dapat memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Dengan cara melakukan trianggulasi untuk keabsahan data. Jumlah direksi dan kariyawan dan pengurus lainnya disesuaikan dari hasil observasi berapa jumlah direksi dan kariyawan untuk

---

<sup>13</sup>Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakrata: Ekonosia Kampus FE UII, 2005), hlm. 14

jumlah karyawan diprioritaskan yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun, tujuannya agar dapat memberikan data yang diinginkan oleh peneliti.

#### **4. Populasi dan Sempel**

##### **a. Populasi**

Populasi adalah wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BNI Syariah Tanjung Karang berjumlah 40 karyawan yang telah menjadi karyawan tetap dan karyawan kontrak.<sup>14</sup>

##### **b. Sempel**

Sempel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik probability sampling yaitu proportionate stratified random sampling dengan menggunakan rumus slovin. Probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.<sup>15</sup>

Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut:

---

<sup>14</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, Jakarta:Pustaka, 2009), hlm 196

<sup>15</sup> Ibid, 198

Dalam menetapkan besarnya sampel (*sample size*) dalam penelitian ini didasarkan pada perhitungan yang dikemukakan oleh Slovin dan Husein Umar sebagai berikut.<sup>16</sup>

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi yaitu karyawan BNI Syariah

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih ditolerir atau diinginkan, sebanyak 10%.

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini dengan data yang diperoleh dari observasi dan karyawan dimana ditemukan dalam observasi ini ada 40 karyawan maka:

$$n = \frac{40}{1 + 40(0.1)^2} = 28.57$$

Dengan demikian, jumlah sampel perhitungan rumus diatas untuk penelitian ini karyawan BNI Syariah 28.57 orang. Dalam menentukan sampling digunakan *accidental sampling*. Dari perhitungam populasi, sempel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi angka 28.57 dan untuk mempermudah dalam penggalian data maka sempel dibulatkan menjadi 28,57.

---

<sup>16</sup> Husein Umar, 2003, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 146.

## 5. Proposive Sampling

Purposive sampling adalah salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan penjelasan purposive sampling tersebut, ada dua hal yang sangat penting dalam menggunakan teknik sampling tersebut, yaitu non random sampling dan menetapkan ciri khusus sesuai tujuan penelitian oleh peneliti itu sendiri.<sup>17</sup>

Proposive sampling juga disebut judgmental sampling yaitu: pengambilan sampel berdasarkan penilaian peneliti mengenai siapa-siapa saja yang pantas (memenuhi syarat) untuk dijadikan sampel. Oleh karenanya agar tidak subjektif, penelitian ini mempunyai dasar latar belakang dan pengetahuan tertentu mengenai sampel atau responden untuk mendapatkan data yang akurat, yakni penggalan data pada penelitian ini adalah Operasional Manager (OM), Branch Manager, (BM) dan Jajaran Direksi BNI Syariah Tanjung Karang.

## 6. Jenis dan sumber data

Data-data yang terdapat dalam penelitian ini menggunakan sumber data yakni data primer dan data sekunder

---

<sup>17</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, Jakarta:Pustaka, 2009), hlm 167



### 1) Data Primer

Data primer terkait diperoleh dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal.<sup>18</sup> Dalam hal ini langsung wawancara kepada pihak BNI Syariah Tanjung Karang yang berkompeten. Serta dikuatkan dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Bank.

### 2) Data Sekunder

Data sekunder terkait diperoleh dari sumber bacaan yang ada di perpustakaan yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas seperti Al-Qur'an, Hadits, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian juga data-data resmi instansi pemerintah.<sup>19</sup>

## 7. Desain dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian merupakan hal penting dalam sebuah penelitian, karena mutu, validitas dan hasil penelitian sangat ditentukan oleh ketepatan dalam memilih metodenya.<sup>20</sup>

Penelitian ini nantinya akan menggunakan pendekatan Normatif dan Sosiologis, pendekatan normative yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara meneliti bahan pustaka atau data sekunder sebagai bahan dasar untuk diteliti dengan cara mengadakan penelusuran terhadap peraturan-peraturan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup>Mudrajat Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Yogyakarta: Erlangga, 2013), hlm. 148

<sup>19</sup>*Ibid*, hlm, 130.

<sup>20</sup>Azwar Syaifudin, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004) hlm:79

<sup>21</sup>Soerjono Soekanto & Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif (Suatu Tinjauan Singkat)*, Rajawali Pers, Jakarta, 2001, hlm. 13-14.

Kemudian pendekatan sosiologis yang dimaksudkan disini adalah kajian yang fokus perhatiannya pada interaksi agama dan masyarakat kemudian dalam penelitian ini terdiri dari karyawan atau pihak dari karyawan BNI Syariah Tanjung Karang dimana agama adalah salah satu bentuk dari konstruksi sosial. Dengan pendekatan ini, peneliti melihat bagaimana sosial karyawan yang terbawa oleh hasil dari sebuah budaya organisasi yang biasa dikembangkan di BNI Syari'ah Tanjung Karang.

## 8. Metode Pengumpulan Data

Tekhnik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu:

### 1) Studi Observasi

Adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian.<sup>22</sup>

### 2) Studi Wawancara

Yakni percakapan yang dilakukan oleh dua pihak dengan maksud tertentu, yaitu penulis (interviewer) yang mengajukan pertanyaan seputar data-data yang diperlukan dengan pihak dari pimpinan atau yang mewakili karyawan BNI Syariah serta melakukan tanya jawab dengan karyawan yang terlibat dengan mengadakan tanya-jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten dan mengetahui seputar data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.<sup>23</sup>

---

196 <sup>22</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, Jakarta:Pustaka, 2009), hlm

<sup>23</sup> Ibid, hlm 134

### 3) Studi Dokumentasi

Yaitu tehnik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen baik dokumen yang berbentuk tulisan, atau karya-karya monumental dari seseorang.

## 9. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif.<sup>24</sup> Dalam desain seperti ini diharapkan penelitian ini dapat mengungkap fenomena sosial, sehingga maksud yang dituju guna memecahkan persoalan diatas dapat ditemukan. Sedangkan pola fikir yang digunakan adalah secara induktif, yaitu berangkat dari data yang bersifat khusus maupun peristiwa-peristiwa kongkrit dari hasil riset, kemudian ditarik menjadi kesimpulan yang bersifat umum. Dalam menganalisa data, terlebih dahulu memaparkan data yang diperoleh dilapangan, mengenai pelaksanaan operasional BNI Syariah. Dari segala aspek kegiatan yang berkaitan dengan semua oprasional yang berjalan.

---

<sup>24</sup>*Ibid*, hlm. 8

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi Secara Umum

Setiap program membutuhkan kajian budaya. Jika ada program pemerintah yang mengalami hambatan, biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya. Nilai-nilai yang menjadi muatan program belum menjadi budaya, ataupun budaya dianggap sulit berubah. Jika ada nilai baru dalam penerapan memerlukan perubahan dan perubahan oleh itu penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya, maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru yang ditolak dengan berdasarkan alasan itu antara lain nilai-nilai yang merupakan yang merupakan budaya mundur, budaya oposisi, control sosial dan sebagainya.<sup>25</sup>

Untuk menerangkan konsep budaya. *The International Encyclopedia of the Social* pada tahun 1972 menggunakan dua pendekatan untuk studi Antropologi periode 1900-1950 yaitu: 1. Pendekatan pola proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) yang dibangun oleh Franz Boas pada tahun 1858-1942 dan dikembangkan oleh Alfred Louis Kroeber pada tahun 1876-1960 dan 2. Pendekatan struktural fungsional (*structural functional theory, social structure as basic* Brownislaw Malinowski pada

---

<sup>25</sup>Sondong P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta, Rineke Cipta, 2003), hml. 15



tahun 1884-1942 dan Radcliffe-Brown. Kedua teori itu tercakup didalam definisi budaya dalam arti luas meliputi Culture dan civilization.<sup>26</sup>

*“Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”*<sup>27</sup>

## 2. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan itu. Peter dan Waterman menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cerita-cerita, mitos, legenda yang muncul menjadi sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi.<sup>28</sup>

Sonhadji menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi.<sup>29</sup> Greenberg dan Baron menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Peterson menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan mitos.

Sedangkan Creemers dan Reynolds mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang

---

<sup>26</sup> Taliziduhu, Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineke Cipta, 2015), hlm.18

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 34

<sup>28</sup> Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), hlm.5

<sup>29</sup> *Ibid*, hlm. 8

dimiliki oleh anggota didalam organisasi. Berdasarkan paparan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi.

### 3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi bergayut dengan fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian.

Makin kuat budaya organisasi makin tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika di dalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat-istiadat organisasi yang terus-menerus dipupuk oleh para anggotanya, sehingga lama-kelamaan makin kuat.<sup>30</sup>

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins, sebagai berikut:

---

<sup>30</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta:Kencana, 2011), hlm. 27-28.

- a) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- b) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c) Meningkatkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan Individu.
- d) Menjaga kestabilan organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.<sup>31</sup>

#### 4. Artefak Budaya Organisasi

Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, perilaku anggota organisasi, teknologi, bahasa tulis dan bahasa lisan serta produk seni, anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai, artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar atau organisasi dapat mengamati sangat jelas.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>*Ibid*, hlm. 78

<sup>32</sup>Kusdi, *Budaya Organisasi Teori, Penelitian dan Praktik* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 52

**Tabel 1.1Artefak  
Artefak Budaya Organisasi**

No	Jenis Artefak	Contoh
1	Perwujudan-perwujudan Fisik (Physical Manifestations)	a. Seni, desain dan logo b. Gaya Bangunan c. Pakaian/penampilan d. Objek Material e. Letak fisik
2	Perwujudan Perilaku (behavior manifestations)	a. Ucapan/ ritual b. Pola komunikasi c. Tradisi adat istiadat d. Ganjaran hukuman
3	Perwujudan Bahasa (Verbal manifestations)	a. Jargon b. Penjelasan-penjelasan c. Kisah, mitos, sejarah d. pahlawan

Sumber: Budaya Organisasi Teori dan peraktek 2011 (dikelola peneliti)

## **B. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam buku Toman Sony Tambunan yang berjudul Pemimpin dan Kepemimpinan, Terry berpendapat bahwa pemimpin adalah agen perubahan, tindakan orang lain yang mempengaruhi orang lain lebih daripada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Evelyn Clark mengatakan bahwa pemimpin merupakan masa depan organisasi, yaitu untuk membangun dan menguatkan organisasi mereka.<sup>33</sup>

Griffin, menyebutkan bahwa pemimpin adalah individu yang mampumempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain. Sedangkan Russeldan Evans mengemukakan pemimpin adalah seseorang di

<sup>33</sup>Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepmimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm. 7

puncak tanggahirarki, seseorang yang menyuarakan nada yang harus diikuti orang lain, seseorang yang menunjukkan cara.<sup>34</sup>

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah individu dalam kelompok yang bertugas membimbing dan menkoordinir aktivitas-aktivitas kelompok yang relevan dengan tugas atau orang jika tidak ada pemimpin yang ditunjuk, memikul tanggung jawab primer melaksanakan fungsi-fungsi ini dalam kelompok.<sup>35</sup> Sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya.

Secara umum tugas dari seorang pemimpin adalah:<sup>36</sup>

- a. Menganalisis organisasi atau kelompok yang dipimpinnya
- b. Membina struktur organisasi.
- c. Mengambil inisiatif.
- d. Menyediakan fasilitas untuk berkomunikasi.
- e. Menciptakan kekompakan

Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan.<sup>12</sup> Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pimpinan jika dia dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitan-kaitan formal dalam organisasi.

---

<sup>34</sup>*Ibid*, hlm 27

<sup>35</sup>*Ibid*, hlm 65

<sup>36</sup>*Ibid*, hlm 94



Menurut Stogdill kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.<sup>37</sup> Sedangkan menurut Hendyat Sutopo dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, kepemimpinan adalah suatu proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar-pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi, penekanan dalam masyarakat kita jelas pada atribut atau tindakan pemimpin.<sup>38</sup>

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen tetapi tidak semuanya. Misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisir, tetapi yang diminta dari pemimpin hanyalah agar mereka mempengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan entusias.<sup>39</sup> Faktor manusia adalah yang mengikat suatu kelompok dan menggerakannya ke arah sasaran, tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.<sup>40</sup> Personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar-pribadi di samping karisma. Fokus kebanyakan riset dan tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan kepribadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang seringkali kacau. Para pemimpin muncul karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu sistem makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisir.

---

<sup>37</sup>Hasan Hariri, dkk., *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*, (Yogyakarta: Expert, 2017), hlm. 2

<sup>38</sup>*Ibid.* hlm. 179

<sup>39</sup>*Ibid.* hlm 185

<sup>40</sup>Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), hlm. 210

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin diantaranya sebagai berikut:

- a. Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Kebutuhan tugas.
- d. Karakteristik, pengharapan dan perilaku bawahan.
- e. Harapan dan perilaku rekan.

## 2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan topik yang paling populer akhir-akhir ini, dimana teori ini telah mendapat perhatian yang cukup besar dari semua kalangan di seluruh penjuru dunia, baik dari kalangan profesional, pebisnis, akademisi, dan birokrasi/pemerintah.

Berbagai teori kepemimpinan banyak dikemukakan, antara lain George R. Terry mengungkapkan enam teori, antara lain :

### a. Teori Keadaan (*Situational Theory*)

*Approach* ini dalam kepemimpinan harus ada fleksibilitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berbeda. Kepemimpinan bersifat multidimensional. perangkat kepemimpinan menurut teori ini terdiri dari empat variabel:<sup>41</sup>

- (1) Sang pemimpin.
- (2) Para pengikut.
- (3) Organisasi
- (4) Pengaruh Sosial, ekonomi dan politik

---

<sup>41</sup>Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hlm. 192

Dinamakan teori situasi ialah karena cara pendekatan kepemimpinan itu memerlukan suatu fleksibilitas terhadap situasi.<sup>42</sup> Pendekatannya dalam hal ini orang mesti banyak mengarahkan perhatian terhadap perkembangan ekonomi dan politik.

**b. Teori Kelakuan Pribadi (*Personal Behavior Theory*)**

Salah satu sumbangsih penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin, dimana tindakan-tindakan pihak pimpinan dan jumlah otoritas yang digunakan berhubungan dengan kebebasan membuat keputusan atau partisipasi bagi pihak bawahan.<sup>43</sup>

Pendekatan teori ini berusaha untuk melihat perilaku pemimpin dalam hal memimpin. Sebab setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda atas tindakan yang dilakukannya sesuai setiap situasi yang dihadapi oleh pemimpin itu sendiri. Yukl dalam bukunya menuliskan bahwa untuk mengidentifikasi pendekatan perilaku dari pemimpin, para ahli melakukan penelitian ke dalam dua bentuk katgori.<sup>44</sup>

**1) Katagori Pertama**

Peneliti menguji penggunaan waktu dan pola aktifitas, tanggungjawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial.

---

<sup>42</sup>*Ibid*, hlm. 199

<sup>43</sup>*Ibid*, Hlm 197

<sup>44</sup>Sondang S. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm 134

## 2) Kategori kedua

Peneliti menguji perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif.<sup>45</sup>

### c. Teori Suportif (*Supportive Theory*)

Disini pemimpin ingin mengambil sikap bahwa para pengikut melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaik-baiknya dilakukan dengan cara mensupport (membantu) usaha-usaha mereka. Untuk maksud tersebut pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaik mungkin menurut kapasitas masing-masing, bekerja sama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sendiri.

Ada yang mengatakan teori supportif sebagai teori partisipatif karena pemimpin mendorong para pengikutnya untuk turut berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang diambil.<sup>46</sup> Ada juga yang menyebut dengan teori kepemimpinan demokratis karena keuntungan teori tersebut adalah bahwa membantu pengikut dan memperlakukan mereka sebagai seorang individu sesuai dengan harkat dan hak-hak manusia, menyebabkan pegawai menjadi kooperatif dan puas.

---

<sup>45</sup>*Ibid*, hlm. 178

<sup>46</sup>*Ibid*, hlm. 87

#### **d. Teori Sosiologi (*Sociologic Theory*)**

Kepemimpinan menurut teori ini lebih menitikberatkan permasalahan mengenai dua hal, yaitu upaya melancarkan aktivitas dan mendamaikan setiap konflik di antara pengikutnya. Pemimpin dalam hal ini menentukan tujuan dan para pengikut berpartisipasi pada pelaksanaannya.

Teori ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk dan dipelajari. 26 Untuk menjadi pemimpin yang efektif dan bermakna, dapat dilakukan dengan menumbuhkan dan mengembangkan jiwa-jiwa kepemimpinan dalam diri seseorang melalui pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan, manajemen, pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, keuangan dan bidang lainnya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk membangun kredibilitas seseorang agar mampu menjadi pemimpin, serta membuat seseorang cakap dalam memengaruhi orang lain.

#### **e. Teori Otokratis (*Authoratic Theory*)**

Menurut teori ini pemimpin bertindak dengan sanksi seperti hukuman bila perintahnya tidak dipatuhi. Sebaliknya, ia memberi hadiah bila pekerjaannya berjalan dengan baik.<sup>47</sup> Umpamanya menaikkan upah dengan jalan memberi bonus bila produksi meningkat, sebaliknya memotong upah bila ternyata kualitas barang menjadi jelek.

---

<sup>47</sup>*Ibid*, hlm. 179



#### **f. Teori Psikologis (*Psychologic Theory*)**

*Approach* ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi yang baik. Pemimpin menstimulir bawahannya untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran organisator maupun memuaskan tujuantujuan pribadi mereka sendiri.<sup>48</sup> Pemimpin seperti ini sangat memperhatikan sifat-sifat bawahan seperti: pengakuan, kepastian emosional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keinginan kebutuhan orang. Program memuaskan merupakan tantangan bagi pemimpin psikologis.

### **3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang merekatapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, antara lain:

#### **a. Otokratik**

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.<sup>49</sup> Berdasarkan nilai yang demikian, seorang pemimpin

---

<sup>48</sup>*Ibid*, hlm. 78

<sup>49</sup>Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1992), hlm. 48

yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan keangkuhannya antara lain sebagai berikut:

- 1) Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena bagi nya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- 2) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- 3) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- 4) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.<sup>50</sup>

#### **b. Militeristis**

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya seperti bangga akan jabatan atau pangkat serta kekuasaan yang dimilikinya.<sup>51</sup> Pemimpin tipe ini terlalu menjaga

---

<sup>50</sup>*Ibid*, hlm. 67

<sup>51</sup>*Ibid*, hlm. 89

wibawa dan jabatannya, sehingga pemimpin ini ingin selalu dihormati dan disegani oleh para bawahannya, yang mengakibatkan kekakuan dan kurangnya komunikasi dengan para bawahannya.

### c. Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan paternalistik yaitu:

- 1) Sikap kebapakan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal dan hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
- 2) *Over protective* atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
- 3) Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional.<sup>52</sup> Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan.

---

<sup>52</sup>*Ibid*, hlm 48

#### d. Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.<sup>53</sup> Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar.

#### e. Laissez faire

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.<sup>54</sup> Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- 2) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- 3) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

#### f. Demokratik

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

---

<sup>53</sup>Abdurahmat Fthoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2017) hlm. 78

<sup>54</sup>*Ibid*, hlm. 89

dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:<sup>55</sup>

- 1) Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- 2) Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- 3) Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- 4) Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi
- 5) Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.
- 6) Pemimpin yang demokratik selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.<sup>56</sup>

### C. Branch Manager

Kewajiban Branch Manager adalah bertanggung jawab atas pencapaian dan kinerja cabang dengan melakukan perencanaan, monitoring dan evaluasi fungsi dan pencapaian sales, covering area dan pengelolaan customer untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Seorang Pemimpin Cabang bertanggung jawab untuk mengoordinasi dan mengawasi semua

<sup>55</sup>Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan Ideal*, (Jakarta:Press, 2004), hlm. 65

<sup>56</sup>*Ibid*, hlm. 78



operasi cabang, termasuk perekrutan staf, pelatihan, dan pengawasan. Mereka datang dengan strategi yang tepat untuk meningkatkan tingkat produktivitas dan kinerja untuk mencapai target keuangan cabang. Selain itu, selain tugas manajerial mereka, mereka juga bertanggung jawab untuk menarik pelanggan dan mitra baru, serta mempertahankan yang sudah ada.

Branch manager memiliki peran yang sangat penting dalam dunia bisnis, baik itu adalah dalam hal kegiatan operasional perusahaan maupun kegiatan non operasional yang dibutuhkan perusahaan untuk pengembangan bisnisnya. Menjadi seorang manager cabang harus memiliki pengalaman yang cukup baik di dunia bisnis, pendidikan yang lebih tinggi dari para staff lainnya dan juga memiliki motivasi diri yang sangat tinggi. Seorang manager cabang bukanlah orang yang mudah menyerah, dibutuhkan seorang pimpinan cabang yang handal dalam menangani berbagai permasalahan yang akan dihadapi kantor cabang. Permasalahan yang muncul bukan hanya seputar masalah pekerjaan, namun juga masalah lainnya seperti masalah karyawan satu dengan karyawan lainnya.

#### **D. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Islam**

##### **1. Pengertian Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Islam**

Secara lughah atau bahasa, "pengorganisasian" berasal dari kata "organisasi" yang diserap dari bahasa Inggris. Sementara itu, organisasi dalam konteks bahasa Arab sering disebut dengan istilah "an-Nidzam"

bentuk kalimat ismun marfu'un yang ma'rifat dengan penunjukkan pasti sistem atau aturan.<sup>57</sup>

Dalam upaya memastikan bahwa organisasi memiliki sistem dan target pencapaian sasaran dan tujuan maka perlu difahami sejumlah prinsip. Dalam bukunya Pengantar Manajemen Syariah yang ditulis oleh M. Karebet Widjayakusuma mengatakan bahwa terdapat tujuh prinsip suatu organisasi sebagai berikut:

#### 1. Perumusan Tujuan.

Organisasi harus menetapkan tujuan yang hendak dicapai yang bersifat fokus, spesifik, terukur, target waktu, memiliki nilai manfaat di sisi Allah Swt. Dalam sebuah kitab Sur'atul Badiah dikatakan bahwa ciri seseorang yang berfikir serius (fikrun jiddiyyah) adalah ditetapkannya tujuan yang kongrit dan tergambar pasti (tashwirul maadah).

#### 2. Kesatuan Arah.

Organisasi harus memiliki konsistensi dan komitmen sejak dari pimpinan hingga anggota/bawahan. Pimpinan berkewajiban mengurus, mengarahkan, melindungi, dsb. Sementara anggota/bawahan wajib mendengarkan dan mentaatinya. Hal ini sebagaimana kepemimpinan Rasulullah Saw dan para Khulafaurrasyidin. Rasulullah saw pernah mengatakan bahwa : Sesungguhnya pimpinan adalah laksana perisai, tempat orang-orang berperang di belakangnya dan berlindung kepadanya (HR. Muslim). Bahkan terdapat hadits lain yang mengatakan : Siapa saja

---

<sup>57</sup> <https://sumantompdi.blogspot.com/2015/10/makalah-budaya-organisasi-dalam-islam.html>

yang telah membaiaat seseorang imam/khalifah serta telah memberikan genggamannya tangannya dan buah hatinya, maka hendaknya ia mentaatinya sesuai kemampuannya. Lalu jika datang orang yang hendak merebut kekuasaannya, maka penggalah leher (bunuhlah) orang itu (HR.Muslim)

Pengorganisasian akan berjalan lancar jika adanya prinsip komitmen dan konsistensi dan sama-sama taan asas baik pimpinan ataupun anggota.

### 3. Pembagian Kerja

Organisasi dapat berjalan jika terdapat kejelasan dalam struktur organisasinya dan job deskripsinya. Prinsip ini sudah ada sejak zaman para Nabi terdahulu termasuk Rasulullah Muhammad Saw. hingga saat ini. Bahkan dalam Al Qur'an surat az-Zuhurf ayat 32 Allah Swt berfirman :

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ  
الدُّنْيَا ۖ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ  
بَعْضًا سُخْرِيًّا ۖ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

*Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.* <sup>58</sup>

<sup>58</sup>Departemen Agama RI, Al-Jumanatul Ali, (Al-Qur'an dan Terjemahannya), .....hlm.491.

Dalam sebuah kitab Ajhizah Daulah Khilafah dikatakan bahwa Rasulullah Saw telah menetapkan struktur organisasi untuk menentukan penempatan SDM dengan jabatan dan pembagian pekerjaan. Dikatakan dalam kitab tersebut bahwa Rasulullah Saw telah mengangkat sahabat Abu Bakar untuk mengurus ibadah haji. Sementara Sahabat Umar diangkat Rasul untuk menarik zakat.

Fenomena tersebut sudah merupakan bentuk manajemen SDM bagaimana Rasulullah mengangkat SDM yang kredibel sesuai soft kompetensinya, dan menetapkan jabaran pekerjaannya. Jika dibandingkan dengan sistem manajemen di abad 21 ini bentuk struktur, job deskrips, job analisis, dst didokumentasikan.

#### 4. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Organisasi dapat mencapai target dan sasaran jika berjalanya fungsi pendelegasian wewenang. Dalam konsepsi Islam terdapat pemikiran yang sangat cerdas, dimana ketika seseorang diangkat menjadi pemimpin maka pada hukum asalnya (ashluhu) dia bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap uraian pekerjaan yang telah diamanhkanya, sejak dari hulu hingga hilir, termasuk menetapkan kebijakan hingga peran office boy.

Persoalanya, jika seorang pemimpin tersebut tidak mampu menjalankan amanahnya yang demikian besar, maka ia memiliki wewenang untuk mendelegasikan kepada seseorang melaksanakan fungsi suatu pekerjaan hingga tuntas. Dalam konteks ini terdapat hadits yang

sanagt populer dimana Rasulullah Saw mendelegasikan wewenang pemerintahanya dengan mengangkat sahabat Muadz Bin Jabal menjadi wali (setingkat gubernur) di kota Yaman.

Fakta tersebut dapat dijadikan istinbath hukum bagaimana sistem manajemen dilakukan terutama dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggung jawab seorang pemimpin.

#### 5. Koordinasi

Oraganisasi dapat berjalan efektif jika terdapat fungsi koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam sistem ataupun dengan pihak di luar sistem. Hal ini sangat wajar, sebab realitas organisasi hampir dipastikan terdapat struktur lini yang memiliki persamaan level. Mereka harus menjadil kerjasama untuk mencapai tujuan. Misalnya, General Manager dapat sukses jika seluruh manajer di bawahnya bergerak saling mendukung, mislanya manajer pemasaran, produksi, logistik, dsb. Jika terdapat satu manajer yang menghalangi koordinasi maka gagal seluruh target organisasi.

#### 6. Rentang Manajemen

Organisasi dapat berjalan sukses jika penempatan tanggung jawab terhadap timnya secara terukur. Misalnya, seorang supervisor hanya bertanggung jawab terhadap pekerjaan 10 orang di bawahnya. Prinsip ini sangat logis sebab manusia memiliki keterbatasan kompetensinya.

#### 7. Tingkat Pengawasan



Organisasi dapat efektif jika terdapat mekanisme controlling atau pengawasan yang disusun dan dijalankan secara konsisten. Banyak pekerjaan menjadi gagal jika monitoring lemah. Dalam pandangan Islam, pimpinan memiliki wewenang penuh terhadap fungsi monitoring dengan berbagai metode dan tekniknya. Pada era kekhilafahan Islam, kepala negara acapkali melakukan sidak ke lapangan untuk memastikan efektifitas pendelegasiannya.

Hal ini berbeda sekali dengan sistem di luar syariah Islam, dimana monitoring hanya dilaksanakan secara formalitas. Kalaulah pimpinan melakukan sidak atau inspeksi mendadak hampir dipastikan adanya pembocoran terlebih dahulu di kalangan agar citra pejabat tersebut tetap baik dimata publik, bukan dalam pandangan Allah Swt.

#### 8. Struktur dan Bentuk Organisasi

Sebagaimana dikatakan di atas bahwa Islam sangat mengajarkan adanya kepastian struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi maka sistem sosial akan berjalan secara lancar. Dapat dibayangkan jika Allah tidak memperkenalkan dan mengajarkan struktur organisasi pada manusia maka kehidupan menjadi tidak dinamis. Wallahu a'lam. Hanya saja secara kaidah fakta, struktur organisasi yang membuat dunia dinamis dan bergerak maju. Andaikan di tengah organisasi yang didirikan semua mengklaim menjadi pimpinan, atau sebaliknya jika seluruhnya menyatakan dirinya hanya sebagai karyawan yang dipimpin maka dijamin organisasi tersebut tidak akan pernah berjalan.

Kiranya pemilihan model struktur organisasi tersebut adalah perkara mubah yang boleh diambil sesuai keyakinanya pada founders-nya. Hanya rambu-rambu syariahnya secara global yang perlu menjadi acuan. Sebab Rasulullah Saw ketika ditanya seseorang tentang bagaimana cara mengkawinkan kurma, beliau hanya menjawab : antum a'lamu bi umuriddunyakum (kalian lebih mengetahui dengan urusan duniamu).Setelah adanya struktur organisasi, pada umumnya pihak pimpinan atau manajemen SDM akan menentukan job deskripsi ataupun lainnya. Atau, dalam hal ini lebih luas menyangkut dunia manajemen SDM antara lain : Persoalan manajemen SDM tersebut dilakukan dengan prinsip ilmu dan seni atau Science and Art sepanjang sesuai rambu-rambu syariah. Misalnya, dalam masalah penggajian dikatakan dalam hadits berikan upahnya sebelum kering keringatnya. Sementara dalam organisasi kapitalis, acapkali karyawan tidak dibayar sebab uang kantor masih dipakai membeli asset. Inilah yang membedakan dengan sistem manajemen selain Islam yang acapkali hanya mengacu hawa nafsu semata.

#### 9. Musyawarah dalam Segala Hal

Dalam mengambil suatu keputusan hendaknya sebuah organisasi melakukan musyawarah terlebih dahulu untuk mencapai mufakat dan tujuan bersama, sebagaimana yang telah di contohkan oleh Nabi Muhammad SAW, dan sejalan dengan Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah As-Syuurah:38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٢٨﴾

*Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.* ”<sup>59</sup>

#### 10. Manfaat Organisasi

Sementara manfaat dari adanya organisasi adalah: Organisasi sebagai penuntun pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan akan lebih efektif dengan adanya organisasi yang baik. Organisasi dapat mengubah kehidupan masyarakat. Jika organisasi itu di bidang pendidikan, maka akan turut mencerdaskan masyarakat serta membimbing masyarakat agar tetap menerapkan nilai-nilai ajaran Islam. Organisasi menawarkan karier. Karier berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan. Jika kita menginginkan karier untuk kemajuan hidup, berorganisasi dapat menjadi solusi. Organisasi selalu berkembang seiring dengan munculnya fenomena-fenomena organisasi tertentu. Peran penelitian dan pengembangan sangat dibutuhkan sebagai dokumentasi yang nanti akan mengukir sejarah ilmu pengetahuan.

Dalam ajaran Islam, juga diperlukan organisasi. Rasulullah SAW bersabda bahwa Shalat berjama'ah lebih utama daripada shalat sendirian 27 derajat.

<sup>59</sup>Departemen Agama RI, Al-Jumanatul Ali, (Al-Qur'an dan Terjemahannya), ....hlm.368.

Aplikasinya dalam kehidupan bermasyarakat bahwa hidup secara berjamaah atau berorganisasi dengan dipimpin oleh seorang pemimpin lebih besar keuntungannya daripada tanpa berorganisasi atau berjamaah. Begitu pula pernyataan Ali bin Abi Thalib: "al-haqqu bila nizhamin sayaghlibuhu al-bathil bi nizhamin", (Kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir). Pernyataan ini menunjukkan begitu pentingnya organisasi untuk mewujudkan suatu tujuan, termasuk dalam menerapkan kebenaran.

## **2. Dasar Hukum dan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Dalam Islam**

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai dan kepercayaan, kebiasaan yang memiliki nilai-nilai ke-Islaman yang bersumber dari Al-Qur'an dan Al-Hadist, yang dijadikan pedoman bersama dalam berinteraksi dengan orang-orang di dalam lembaga tersebut, struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, dan sistem control atau pengawasan untuk menghasilkan norma-norma serta perilaku yang berbasis islami. Nilai-nilai tersebut disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi orang-orang di dalam organisasi.

Nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi ini sama artinya dengan organisasi yang berkembang dengan menerapkan spiritualitas di tempat kerja. Spiritualitas menyangkut sesuatu yang universal, yaitu nilai, makna, dan tujuan dalam hidup manusia yang tergantung pada agama yang dianut oleh seseorang, salah satunya agama Islam. Organisasi dengan budaya

spiritual mengakui bahwa manusia memiliki pikiran dan spirit, selalu berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan.<sup>60</sup>

Budaya organisasi dibangun dengan seperangkat nilai yang diyakini oleh semua perilaku dalam organisasi itu. Islam sebagai salah satu sumber tatanilai juga mempunyai nilai-nilai yang dapat digunakan sebagai pembangunan budaya organisasi yang kuat. Nilai-nilai dalam organisasi juga diperlukan untuk mengikat manajer dan semua orang dalam organisasi tersebut dalam suatu kesatuan yang utuh.<sup>61</sup>

Bagi seorang manajer muslim, nilai yang dipandang paling benar adalah nilai yang bersumber dari ajaran agamanya, yaitu Islam. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat bila dikembangkan dengan nilai-nilai sehat yang bersumber dari agama.

Beberapa nilai yang dipandang penting dalam pembangunan mental seorang muslim dalam berorganisasi adalah ikhlas, jamaah dan amanah. Secara rinci ketiga nilai tersebut beserta detail uraian menyangkut budaya organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Ikhlas**

Ikhlas merupakan sikap dasar khas seorang muslim segala tindakannya yang dilakukan selalu bertujuan untuk mencari ridlo Allah. Seorang muslim yang ikhlas adalah yang melakukan segala kewajibannya dengan maksimal tanpa niat untuk dipuji, dihargai atau hanya ingin

<sup>60</sup>Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006), hlm. 14

<sup>61</sup>Muhammad Husni, *Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam*, Dosen IAI Al-Qolan Gondanglegi Malang, *Jurnal Ekonomi Islam* Vol. IIV, No, IV Tahun 2017, hlm. 6



dilihat orang. Dalam hal amal keagamaan kebalikan ikhlas adalah riya', yaitu melakukan amal ibadah karena tujuan ingin dilihat orang.

Konsep ikhlas ini pada gilirannya juga akan memunculkan etos kerja seorang muslim. Karena konsep ikhlas pada dasarnya adalah inti dari segala perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim, termasuk dalam hal bekerja atau berorganisasi.

Etos kerja seorang muslim yang dikemukakan oleh hafifuddin adalah sebagai berikut:

a) Al-Ahslah ata baik dan bermanfaat

Seorang muslim yang berperagma ikhlas akan memandang bahwa segala perbuatan yang dilakukan adalah untuk beribadah. Bekerja juga merupakan amal saleh jika diperjakan dengan ikhlas. Seorang muslim yang ikhlas juga akan berusaha untuk menjadi orang yang bias memberikan manfaat bagi orang lain sebagai bagian dari amal saleh. Allah berfirman dalam surat an-Nahl 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

*Barangsiapa mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.*<sup>62</sup>

<sup>62</sup>Departemen Agama RI, Al-Jumanatul Ali, (Al-Qur'an dan Terjemahannya), ...hlm.278.

b) al-Itqan atau kesempurnaan

Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani nabi bersabda: *“Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seorang melakukan sesuatu pekerjaan yang dilakukanya dengan itqan/sempurna (professional)”*.

Dari sabda ini dapat disimpulkan bahwa kesempurnaan atau profesional adalah salah satu tujuan yang harus jadi prioritas setiap muslim dalam menyelesaikan tugasnya. Keikhlasan seorang muslim dengan demikian bukan berarti dia bias menjalankan pekerjaannya, atau yang penting jadi.

c) al-Ahsan atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan pesan, pertama Melakukan yang terbaik dari apa yang dapat dilakukan. Dengan makna ini pengertiannya sama dengan al-itqan. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.<sup>63</sup>

Kedua Mempunyai makna yang lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberikan pesan peningkatan terus-menerus seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya.<sup>64</sup>

<sup>63</sup>*Ibid*, hlm 8

<sup>64</sup>H. Anas Alhifni, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Jurusan Ekonomi Islam - Fakultas Ekonomi Islam - Universitas Djuanda, Bogor, *JEBIS* Vol. 1, No. 1, Januari – Juni 2015

## b. Amanah

Nilai sentral dalam membangun budaya organisasi adalah konsep amanah. Amanah merupakan sikap tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, atau dengan kata lain ia menginginkan memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan.

Dalam organisasi atau manajemen, konsep manajemen ini sangatlah penting, karena setiap orang yang ada dalam organisasi pada dasarnya adalah memegang tugas dan wewenang menyangkut kinerja organisasi. Sikap amanah akan mejadikan pemegang tanggung jawab dalam organisasi menjalankan tugasnya dengan penuh denagn didekasi dan tanggung jawab, bahkan memenganggap amanah sebagai basis atau dasar dalam manajemen dasar.<sup>65</sup>

### a) Shiddig atau kejujuran

Dalam organisasi atau dalam ruang social apapun kejujuran sikap terpuji mutlak diperlukan. Seseorang muslim uyang jujur akan selalu mendasarkan perbuatan pada ajaran islam. Tidak ada kontradiksi antara ucapan dan perbuatannya. Karena itu Allah senantiasa memerintah kita untuk selalu bersama orang yang benar (jujur). (QS. At-Taubat: 119).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

<sup>65</sup>Diah Ayu Kusumawati, Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, ISSN 2303, Vol. 2 No. 1 may 2015, hlm 233

*“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah (Qllah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”. (QS. At-Taubat: 119).<sup>66</sup>*

Dalam dunia kerja, kejujuran di tampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan janji, waktu, pelaporan, pelayanan, mengakui kekurangan dan kelemahan (tidak menutup-nitupi) serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menuju (baik pada teman sejawat atau atasan).

b) Fathanah

Berarti mengerti, memahami dan menghayati segala hal yang menyangkut tugas dan pekerja atau keryawan harus tahu persis apa tugas dan kewajiban. Lebih lanjut sifat ini akan menimbulkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan bermacam inovasi. Kreatifitas dan inovasi hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha menambah berbagai macam ilmu pengetahuan, peraturan dan informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun perusahaan secara umum.<sup>67</sup>

c) Jamaah atau Kolektivitas

Islam adalah agama jamaah ang lebih mementingkan kebersamaan daripada kesendirian atau individualism. Dari ibadah hingga muamalah dari sholat murni hingga ibadah social menegaskan karakter dan watak kolektivitas Islam. Secara sederhana buankah sholat berjamaah nilainya lebih tinggi bila dibandingkan shalat

---

<sup>66</sup>Departemen Agama RI, Al-Jumanatul Ali, (*Al-Qur'an dan Terjemahannya*),.....hlm. 205.

<sup>67</sup>*Ibid*, hlm. 245

sendirian Bukankah Allah sangat menyukai barisan pejuang terorganisir secara rapi Allah berfirman:(QS. Al-Shaf: 4).

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ  
مَرَصُوصٌ

*Sesungguhnya aallah menyukai orang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti sesuatu bagunan yang tersusun kokoh.*<sup>68</sup>

Dalam konteks organisasi, budaya kolektif atau budaya jama'ah yang menjadi karakter Islam ini dapat diimplementasikan dalam bentuk solidaritas antar anggota organisasi atau antara karyawan.

Jika budaya kolektif ini telah terbangun, maka selanjutnya suasana kekeluargaan akan tercipta dengan sendirinya. Hubungan antara bawahan dan atasan, atau karyawan yang satu dengan yang lainnya tidak seperti hubungan formal yang kaku, tapi yang lebih seperti hubungan keluarga yang hangat. Antara satu karyawan dan lainnya tidak organisasi) yang di dalam di isi oleh orang yang mempunyai kesatuan hati akan menjadi jama'ah yang kuat.

Bukankah saat kaum muslimin sedang bimbang menghadapi perang Badar Allah berfirman untuk menakutkan bahwa orang-orang yang mempunyai satu hati akan menjadi kuat “Dan jika mereka bermaksud menipu, maka sesungguhnya cukuplah Allah (menjadi pelindung). Dialah yang memperkuatmu dengan pertolongan Nya dan dengan para mukmin. Dan yang mempersatukan dengan

<sup>68</sup>Departemen Agama RI, Al-Jumanatul Ali, (Al-Qur'an dan Terjemahannya),....hlm.446.

pertolongannya dan dengan paa mukmin). Walaupun kamu membelanjakan semua (kekayaan) yang berada di bumi, niscaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka, akan tetapi Allah telah mempersatukan hati mereka. Sesungguhnya Dia Maha Gajah Lagi Maha Bijaksanan.<sup>69</sup>

### 3. Dasar Hukum dan Nilai-Nilai Gaya Kepemimpinan Dalam Islam

Kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal.<sup>70</sup>

Dalam konteks kelompok (tim) bisnis, secara internal seorang ketua tim harus dapat menggerakkan anggota tim sedemikian rupa sehingga tujuan dapat dicapai. Seorang ketua tim harus dapat memahami kelebihan dan kekurangan anggota timnya, sehingga dapat menentukan penugasan yang harus diberikan kepada setiap anggota tim. Dilain pihak, secara eksternal seorang ketua tim harus dapat mempengaruhi investor agar mau menginvestasikan dananya kepada bisnisnya.<sup>71</sup>

---

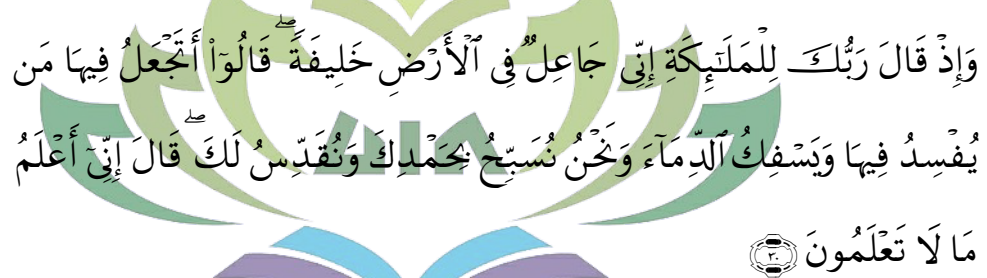
<sup>69</sup>*Ibid*, hlm. 267

<sup>70</sup>Hendri Cahyono, Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Kantor Cabang Surabaya, *Jurnal Ekonomi Islam*, Volume 1 Nomor 2, Tahun 2018, Hlm. 136-144

<sup>71</sup> Sunarji Harahap, Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai



Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagian setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah (wakil Allah) di muka bumi (QS. Al-Baqarah: 30).



*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>73</sup>*

Asas-asas Alqur'an yang memberikan dasar dalam konsep kepemimpinan adalah:

Medan, Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta Al-Ishlahiyah Binjai, *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. V No.7, 2007, hlm 15

<sup>72</sup>*Ibid.*, hlm. 45

<sup>73</sup>Departemen Agama RI, Al-Jumanatul Ali, (*Al-Qur'an dan Terjemahannya*),.....hlm.6.

a. Beriman

Diterangkan dalam surat Ali Imran ayat 28 yang berarti :

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ  
ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقْلَةً وَيُحَذِّرْكُمْ  
اللَّهُ نَفْسَهُ ۖ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ﴿٢٨﴾

“Janganlah orang-orang mengambil (memilih) orang-orang kafir menjadi wali (Pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, lepaslah ia dari pertolongan Allah”.<sup>74</sup>

b. Bertaqwa

Diterangkan dalam surat An-Naba' ayat 31 yang berarti :

إِنَّ لِلْمُتَّقِينَ مَفَازًا ﴿٣١﴾  
“Sesungguhnya orang-orang yang bertaqwa, mendapat kemenangan.”<sup>75</sup>

c. Azas Keseimbangan dan Keadilan

keadilan dan keseimbangan adalah suatu konsep yang luas berkaitan hampir dengan seluruh aspek kehidupan sosial, politik terutama ekonomi. Dalam Alqur'an kata adil disebut sebanyak tiga puluh satu kali.

<sup>74</sup> Ibid., hlm.28.

<sup>75</sup> Ibid., hlm.79.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahmat Fthoni, 2017, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Rineka Cipta,
- Anas H. Alhifni, 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Jurusan Ekonomi Islam - Fakultas Ekonomi Islam - Universitas Djuanda, Bogor, *JEBIS* Vol. 1, No. 1
- Ayu Kusumawati Diah, Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, ISSN 2303, Vol. 2 No. 1
- Cahyono Hendri, 2018, Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Kantor Cabang Surabaya, *Jurnal Ekonomi Islam*, Volume 1 Nomor 2
- Chyani Dian Indah, 2015, Kinerja Lembaga Keuangan Bank Syariah di Indonesia, Kinerja Lembaga Keuangan bank Syariah di Indonesia ISSN : 1412-6029, *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, VOL 15, NO. 02
- Cristina Tri Setyorini, 2015 Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil, (BMT) Vol. IV No. 4
- Dokumentasi BNI Syariah, pada <https://www.bnisyariah.co.id/id/id/perusahaan/tentangbnisyariah/profileperusahaan> diakses pada: 31 Juli 2019
- Fachreza dkk, 2018, Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karayawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh, *Jurnal Magister Manajemen* ISSN 2302-0199 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah pp. 115-122, Volume 2, No. 1
- Fhatoni Abdurahmad, 2009, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Rineke Cipta,
- Hafiduddin Didin, 2003, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Perss,
- Harahap Sunarji, 2016, Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Keraj Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank SAYARIAH Mandiri, tbk. Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan, Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta Al-Ishlahiyah Binjai, *Human Fallah*, Volume 3 No.1

- Harsuko, 2015, *Karyawan Profesional*, (Bandung: Alfabate)
- Hasan Hariri,dkk. 2017, *„Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*,Yogyakarta:Expert,
- Husaini Fauzie Rahman, et. all., 2017, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta:Expert, -
- Husni Muhammad, 2017 Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam, *Jurnal Ekonomi Islam*, No. 2 Vol. IV (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)
- Husni Muhammad, 2017, Membangun Budaya Organisasi Dalam Perspektif Nilai-Nilai Islam, Dosen IAI Al-Qolan Gondanglegi Malang, *Jurnal Ekonomi Islam* Vol. IIV, No, IV
- Kusdi, 2011, *Budaya Organisasi Teori, Penelitian dan Praktik* Jakarta: Salemba Empat,
- Kusuma Rodiathul Wardani dkk, 2014 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya, No. 4 vol. IV *Jurnal Ekonomi*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
- Maimunah, 2017, Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam dan Dasar Konseptualnya, Dosen Manajemen Pendidikan Islam Univeristas Islam Indragiri, *Jurnal Al-Afkar*, Vol. V, No. 1
- Mardiyah, 2015, *Kepemimpinan Kia*, Jakarta: Kencana
- Marzuki, 2005, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: Ekonosia Kampus FE UII
- Mudrajat Kuncoro, 2013, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Yogyakarta: Erlangga
- Muris Muhammad, 2018, Penagaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang, Jurusan Manajemen Dakwah *Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi* Universitas Islam Negri Yogyakarta
- Nasution Nur, 2010, *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: Ghalia Indonesia,
- P Siagian Sondong, 2003 *Teori dan Pratek Kepemimpinan*, Jakarta, Rineke Cipta,
- P.Robbins dan Timothy A.Judge, 2004, *perilaku organisasi*, Surabaya, Kencana
- Riani Asri Laksmi, 2011 *Budaya Organisasi*, Yogyakarta:Graha Ilmu,
- Rue Byars dan , 2013, *Perilaku Karyawan Tingkatan Perusahaan* Jakarta: Penerbit Ombak
- Schuler dan Jackson, 2010, *Progres Karyawan*, Yogyakarta: Press

Sobirin Ahmad 2007, *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: YKPN

Soerjono Soekanto & Sri Mamudji, 2001, *Penelitian Hukum Normatif (Suatu Tinjauan Singkat)*, Rajawali Pers, Jakarta

Sony Tambunan Toman, 2015, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu

Sunarji Harahap, 2007, Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan, Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta Al-Ishlahiyah Binjai, *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. V No.7,

Sutrisno Edy, 2008, *Budaya organisasi*, Yogyakarta: Kencana,

Syaifudin Azwar, 2004, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Taliziduhu, Ndraha, 20015, *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineke Cipta

Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, Bumi Aksara,

Wawancara, Ibnu Syarif, Oprasonal Manger, BNI Syariah, Tanjung Karang Bandar Lampung, 14 Agustus 2019

Wawancara Pribadi dengan Chairil Abbas selaku direksi Capital BNI Syariah KCP Tanjung Krang, Tanjung Krang Bandar Lampung, 17 Juli 2019

Wawancara, Ananda, BIC BNI Syariahi, Tanjung Karang Bandar Lampung, 14 Agustus 2019

Wawancara Pribadi dengan Eka B. Danuwira selaku Kepala Divis Human Capital BNI Syariahi, Tanjung Karang Bandar Lampung, 17 Juli 2019

Wawancara Adrian dan Adi Krismanto, Sales Hard dan Sales Officer BNI Syariahi, Tanjung Karang Bandar Lampung, 23 Agustus 2019

Wawancara, Meiranti dan Siti Nurul CSH dan CS, BNI Syariahi, Tanjung Karang Bandar Lampung, 23 Agustus 2019

Wawancara Pribadi dengan Eka B. Danuwira selaku Kepala Divis Human Capital BNI Syariahi, Tanjung Karang Bandar Lampung, 17 Juli 2019

Yayat M Herujito, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: PT Grasindo,